

Лахижа М. І., д-р наук з держ. упр., проф.,
*Регіональний центр з надання безоплатної
вторинної правової допомоги у Полтавській області, Україна*

ІНТЕГРОВАНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ МІСТОМ (польський досвід)

Вивчення нами польського досвіду посткомуністичної трансформації суспільства та влади на основі аналізу документів та літератури, матеріалів офіційних веб-сайтів органів влади та громадських організацій і навчальних закладів, а також під час кількох навчальних поїздок у 2005-2008 роках засвідчує його порівняну доступність та велике значення для України внаслідок близькості менталітету населення та схожості проблем, що виникають. Водночас, варто враховувати етапи розвитку суспільства, зокрема, те, що Польще значно випередила Україну на шляху до європейських інституцій та щодо впровадження сучасних технологій управління. Узагальнені матеріали, частково й з питання управління містом, були опубліковані нами у статтях, тезах та монографіях [див., напр.: 1; 2].

Українськими вченими та практиками звертається значна увага на вивчення польського досвіду проведення реформ та, зокрема, розвитку місцевого самоврядування. Окремо варто згадати про спробу В. Бебика та М. Яцьківа показати еволюцію системи місцевого самоврядування в Польщі на прикладі конкретного міста [3] та дослідження В. Малиновського [4].

У процесі вивчення проблеми управління містом автором використані матеріали, розміщені на офіційному сайті м. Дзержоньов та отримані у 2008 році безпосередньо у міській адміністрації від бургомістра міста М. Пьоруна, заступника В. Островської, яка є визнаним у Польщі фахівцем з питань управління якістю, секретаря міської адміністрації А. Гроховіної та інших посадовців і представників громадськості. Предметом окремого вивчення стала ефективно функціонуюча в міській адміністрації система управління якістю.

Місто Дзержоньов з населенням 35,8 тис. чоловік розташоване у Нижньосілезькому воєводстві Польщі і є одним із визнаних лідерів використання сучасних методів управління, що привертає до нього суттєву увагу. Це місто є активним учасником міжнародної співпраці та піонером впровадження нового управління. На думку бургомістра міста М. Пьоруна, успішно вирішувати завдання місцевого самоврядування дозволяють такі фактори, як чітке визначення та реалізація місії адміністрації, застосування сучасних методів управління, велика увага до людських та матеріальних ресурсів, налагодження комунікації з громадськістю, увага до навколишнього середовища, забезпечення безпеки та охорони праці і дотримання принципів етики.

Місія адміністрації міста Дзержоньов виписана у нормативних документах і полягає у забезпеченні професійного та приязного

обслуговування клієнтів, проведенні та підтримці заходів для забезпечення розвитку міста і зростання життєвого рівня громадян. Реалізація цієї місії забезпечується шляхом розвитку міської адміністрації, як публічної інституції, вирішення усіх справ у відповідності до визначених термінів та процедур, вивчення та врахування очікувань клієнтів, постійного вдосконалення, уваги до оточуючого середовища та підвищення рівня безпеки і охорони праці.

Основними методами та інструментами ефективного менеджменту є впровадження системи управління якістю, застосування програмного методу управління та системи планування робочих завдань, самовдосконалення, джерелом якого є постійна участь у конкурсах, бенчмаркінг, чітке визначення сфери відповідальності та повноважень працівників, застосування системи роботи в групах та персональна відповідальність.

У 1999 році уряд м. Дзержоньов першим з органів публічної адміністрації Польщі отримав сертифікат системи управління якістю відповідно норми ISO-9002–1994. У 2002 році уряд звернувся до органу сертифікації з пропозицією про повторну сертифікацію, але вже відповідно норми ISO-9001:2000, що вимагало проведення додаткової роботи для забезпечення відповідності новим європейським стандартам.

Керівництво міста при впровадженні системи управління якістю поставило мету забезпечення професійного обслуговування клієнтів у приязній інституції. Для цього було визнано необхідним: визначення потреб клієнтів; вимір рівня задоволеності; вихід за межі очікування клієнтів; вивчення досвіду інших; удосконалення процесів. Досвід Дзержоньова підтверджує думку, що роль керівництва є ключовою, а вибір уповноваженого не може бути випадковим чи формальним.

Адміністрація міста активно розвиває комунікації із внутрішніми та зовнішніми клієнтами. Інформація про діяльність адміністрації надається клієнтам через радіо, місцеву пресу, де гімн має свою авторську вкладку, місцеве телебачення та Інтернет. Міська адміністрація видає власний щомісячний бюлетень, інформаційні матеріали та формуляри, які полегшують клієнтам виконання формальних вимог. Цьому ж служать підготовлений працівниками адміністрації Словник найбільш уживаних спеціальних термінів, що застосовуються в актах публічної адміністрації [5] та довідник про структуру та напрями роботи адміністрації, послуги.

Серед мешканців міста та працівників адміністрації проводяться анкетні опитування. Їх метою є пошук відповіді на питання щодо якості наданих послуг і видів діяльності, що потребують покращення. У внутрішніх комунікаціях істотне значення має електронний зв'язок, щотижневі зустрічі працівників з керівництвом, щотижневі внутрішні навчання, щоквартальні співбесіди керівника з працівниками.

Суттєвим фактором успішної роботи є забезпечення засобів, необхідних для того, щоб адміністрація могла реалізувати свої функції. Звертається значна увага на підбір кадрів, які мають бути старанними,

комунікабельними, здатними розв'язати стресову ситуацію, ясно і спокійно висловити думку. Звичайно ж, насамперед, мова йде про працівників, що мають відповідну освіту, навички та досвід. Позитивно впливають на діяльність працівників та адміністрації загалом внутрішні та зовнішні навчання працівників щодо роботи з клієнтами.

Велике значення у налагодженні чіткої та ефективної роботи адміністрації у Дзержоньові, як і в багатьох інших польських гімнах, має також значна увага до етичних питань. Діють Кодекс етики працівника адміністрації міста, Кодекс етики депутата та Принципи поведінки у випадку порушення Кодексу етики.

Значна увага звертається на забезпечення періодичних переглядів роботи адміністрації. Їх елементами є рапорти із внутрішніх аудитів, результати внутрішнього контролю, пропозиції депутатів, аналіз скарг і звернень мешканців, аналіз адміністративних рішень, міра реалізації плану коригування діяльності та аналіз бюджету адміністрації. Пропозиції щодо перегляду умов функціонування адміністрації спрямовуються на зміну цілей політики якості, оцінювання процесів та результатів реалізації плану коригуючої та запобігаючої діяльності, встановлення завдань у різних планах удосконалення якості тощо.

Слід відзначити, що керівництво міста високо оцінює впровадження системи управління якістю та постійну участь у конкурсах, вважаючи, що це сприяло налагодженню якісної роботи з клієнтами.

Досвід самоврядування міста Дзержоньов є прикладом успішної модернізації міської адміністрації, що позитивно вплинула на розвиток міста, схвально оцінена громадськістю та знайшла визнання в Польщі. Характерно, що впровадження системи управління якістю було неформальним і пов'язувалося із низкою інших заходів. На наш погляд, цей досвід може ефективно використовуватися й в Україні.

ЛІТЕРАТУРА

1. Лахижа М. І. Модернізація публічної адміністрації: теоретичні та практичні аспекти: [монографія] / М. І. Лахижа. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2009. – 289 с.
2. Лахижа М. І. Модернізація публічної адміністрації Республіки Польща: аналіз джерел та літератури/ М. І. Лахижа// Публічне управління: теорія та практика. Збірник наукових праць. – Вип.1. – 2010. – №1. – с.23–28.
3. Бебик В. Еволюція системи місцевого самоврядування в Польщі (на прикладі міста Шрьода Великопольська) / В. Бебик, М. Яцьків // Вісник НАДУ при Президентові України. – 2001. – №1. – С. 233–238.
4. Малиновський В. Реформування територіальної організації влади Польщі: уроки для України / В. Малиновський // Вісник НАДУ. – 2007. – №3. – С. 235–243.
5. Slowniczek terminow specjalistycznych najczesciej uzywanych w prowadzonych postepowaniach z zakresu administracji publicznej. – Dzierzoniow, 2005. – 14 s.